

REDESENHANDO POLÍTICAS PÚBLICAS A PARTIR DE NOVAS TECNOLOGIAS: inovação e participação social no contexto do Lab.Nit em Niterói.

Thiago Guain Teixeira

Resumo

A implementação de espaços de inovação na administração pública enfrenta desafios de cultura organizacional, estruturas burocráticas e processos políticos. Além disso, a participação efetiva e inclusiva da população nesses processos ainda é limitada. A falta de conscientização, acesso limitado à informação e recursos, exclusão digital e desigualdade socioeconômica dificultam o envolvimento dos cidadãos nos espaços de inovação. Este estudo busca analisar novas formas de participação social emergidas no Laboratório de Inovação em Governo da Prefeitura de Niterói, o Lab.Nit. A participação efetiva da população nos laboratórios de inovação pode influenciar a formulação de políticas públicas, tornando-as mais legítimas e transparentes. No entanto, a participação ainda é colocada em um plano secundário. Os Laboratórios de Inovação surgem como uma abordagem promissora para o desenvolvimento de políticas públicas que sejam adaptadas aos desafios atuais. Eles oferecem um ambiente propício para testar abordagens inovadoras e soluções piloto, visando melhorar a eficácia e a eficiência das políticas públicas. No entanto, para que esses laboratórios sejam verdadeiramente eficazes, é crucial envolver a população de forma ativa e inclusiva, avançando na promoção da participação social e superando as barreiras existentes, garantindo que os cidadãos sejam ouvidos e considerados no processo de desenho de políticas públicas.

Palavras-chave: Laboratórios de Inovação em Governo. Participação Social. Desenho de Política Pública. Gestão Pública. Inovação no setor público.

Abstract

The implementation of innovation spaces in public administration faces organizational culture challenges, bureaucratic structures and political processes. Furthermore, the effective and inclusive participation of the population in these processes is still limited. Lack of awareness, poor access to information and resources, digital exclusion and socioeconomic inequality increases difficulty for citizens to engage in innovation spaces. This study seeks to analyze new forms of social participation that emerged in the Innovation Government Lab of Niterói's City Hall, Lab.Nit. The effective participation of the population in innovation labs may influence the formulation of public policies, making them more legitimate and transparent. However, participation is still placed in the background. Innovation Labs emerge as a promising approach for the development of public policies that are adapted to the challenges of the 21st century. They provide a promising environment to test innovative approaches and pilot solutions to improve the effectiveness and efficiency of public policies. On the other hand, in order to make these laboratories truly effective, it is crucial to involve the population in an active and inclusive way, moving forward in promotion of social participation and overcoming existing barriers, ensuring that citizens are heard and considered for the design of public policy-making process.

Keywords: Government Innovation Lab. Social Participation. Public policy design. Public Management. Innovation in the public sector.

1 INTRODUÇÃO

As investigações sobre o funcionamento do setor público, incluindo o contexto brasileiro, são complexas e envolvem diversas áreas de pesquisa (CAVALCANTE, 2019) como a gestão pública, a ciência política, a psicologia, o direito, entre outras. Sendo assim, exigem abordagens multidisciplinares e análises que considerem os diversos fatores que influenciam o funcionamento dos governos e a implementação de políticas públicas. Interpretações simplistas e ingênuas acabam confundindo o debate público sobre o funcionamento do setor público. Além disso, essas interpretações tendem a ignorar a complexidade dos desafios enfrentados na área, como as demandas contraditórias de diferentes grupos de interesse, a escassez de recursos e a natureza política das decisões.

Temas como governança digital e inovação nos governos requerem uma abordagem rigorosa e transversal, considerando as complexidades e os contextos específicos em que estão inseridas. A busca por inovação no setor público tem crescido nos últimos anos e a priori tem o objetivo de transformar as organizações governamentais, tornando-as mais eficazes, eficientes e legítimas na entrega de serviços públicos e na solução de problemas complexos. Apesar de parecerem positivas, essas inovações ainda são desenvolvidas de maneiras opacas e inacessíveis para o cidadão que, na maioria das vezes, acaba ficando excluído dos processos de decisão acerca das políticas implementadas (CAVALCANTE, 2017).

De acordo com Mulgan e Albury (2003), a inovação no setor público refere-se à concepção e implementação de processos, produtos, serviços e métodos de desenvolvimento e entrega que visam aprimorar a eficiência, eficácia e qualidade dos resultados. A ideia central é encontrar maneiras novas e engenhosas de lidar com problemas, de forma a produzir resultados superiores e mais eficazes para os cidadãos e a sociedade em situações em que as soluções tradicionais se revelam insuficientes. Isso pode envolver a incorporação de tecnologias emergentes, a reestruturação de processos existentes ou até mesmo a introdução de abordagens inteiramente novas para analisar desafios complexos.

1.1 Inovação e novas tecnologias nos governos

É notório que existe uma diversidade de abordagens em relação à inovação no setor público, abrangendo distintos âmbitos das entidades governamentais. Essa gama vai desde uma perspectiva interna, que engloba transformações nos processos administrativos e

tecnológicos, bem como mudanças na atuação dos funcionários públicos, até uma perspectiva mais externa, com o desenvolvimento de novos modelos de governança e entregas de serviços e políticas públicas.

O processo de incorporação da inovação deveria não só impulsionar a colaboração com os cidadãos e outras entidades não governamentais, mas também atuar como um meio para promover um setor público mais eficiente e legitimado. Ao se estabelecerem essas interações, emerge a oportunidade de construir uma reputação de confiabilidade e legitimidade do Estado perante a sociedade, conforme apontado por Isidro (2018).

É crucial ressaltar, no entanto, que a mera adoção de tecnologias e alocação de recursos para monitorar e atender às demandas locais não garante automaticamente a eficácia ou a eficiência dos serviços públicos. Mulgan e Albury (2003) abordam a relevância dessas ferramentas, mas é preciso uma análise crítica mais profunda sobre como esses recursos são empregados e como as transformações são implementadas. A mera aplicação superficial de tecnologia pode não ser suficiente para efetivamente otimizar os serviços públicos ou reduzir custos de maneira sustentável.

Portanto, a concretização de uma cultura de inovação requer não apenas a incorporação de recursos e tecnologias, mas também uma análise atenta das transformações implementadas e uma abordagem crítica sobre como essas mudanças impactam a eficácia, eficiência e a qualidade dos serviços públicos, a fim de garantir benefícios genuínos para a sociedade.

Nos últimos anos, as expectativas em relação aos serviços públicos e às intervenções do governo têm aumentado. Os cidadãos e as partes interessadas esperam níveis mais altos de qualidade, transparência, participação e responsabilidade por parte do setor público. Esses desafios podem envolver problemas interdisciplinares, múltiplas partes interessadas e diversas camadas de complexidade, como a própria participação popular.

Para lidar com tais desafios, a administração pública tem buscado soluções alternativas e econômicas, inovando e aplicando novas ferramentas para a gestão. Desta forma, a inovação no setor público pode assumir diversas formas, desde a adoção de novas tecnologias e práticas de gestão até a criação de parcerias colaborativas entre governos, setor privado e sociedade civil.

A partir dos anos 2000, o governo brasileiro passou a planejar e implementar diversas políticas públicas para otimizar as suas atividades rotineiras e também para simplificar e ampliar a oferta dos serviços públicos. Nesse ano foi criado o Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE) e também aprovada a Política de Governo Eletrônico para o Poder Executivo Federal. As duas medidas tiveram como foco a atuação eletrônica do governo,

promoção de acesso online a serviços e implementação de medidas de inclusão digital. Em 2004, novas diretrizes foram definidas para o programa *E-gov* (Governo Eletrônico) e também foi criado o Portal da Transparência do Governo Federal.

O advento e expansão das plataformas tecnológicas têm sido fatores decisivos no delineamento de um novo paradigma societário fundamentado no acesso à informação e no compartilhamento do conhecimento. Sob essa nova dinâmica, as formas de interação entre indivíduos e organizações foram profundamente remodeladas, trazendo consigo tanto desafios inéditos quanto oportunidades promissoras para o setor público. Um dos desafios prementes consiste em atender à demanda crescente por abordagens que promovam uma maior proximidade entre o governo e a sociedade. Esse anseio não se limita apenas à disponibilização de dados e informações, mas abrange também a participação substantiva da população nas decisões e ações governamentais.

Nesse contexto, estratégias de Governo Aberto têm ganhado destaque, especialmente aquelas que se fundamentam na tecnologia da informação. Essas abordagens têm sido adotadas tanto por governos nacionais quanto estrangeiros, com o propósito de estreitar e simplificar a interação entre o Estado e os cidadãos. Muitas dessas iniciativas almejam aprimorar a prestação de serviços, agilizar procedimentos burocráticos e fortalecer a transparência e a participação democrática.

Esse cenário foi um motivador para que se buscasse compreender com maior profundidade esse movimento em direção à abertura governamental e o grau de contribuição da tecnologia da informação e comunicação (TIC) para a realização dos resultados potenciais inerentes a essa abordagem, conhecida como Governo Aberto. A análise dessas tendências e a relação intrínseca entre tecnologia da informação e abertura governamental constituem uma plataforma crucial para a compreensão dos impactos dessas transformações na governança e na participação cidadã, lançando luz sobre os avanços e os desafios que permeiam essa trajetória.

Mesmo entre os documentos orientadores, manuais e kits de ferramentas emitidos por organizações multilaterais, que desempenham um papel crucial na disseminação de práticas e políticas públicas por diversas nações, observam-se variações significativas no entendimento sobre o que é o Governo Aberto. No entanto, há convergência em alguns pontos de acordo com Bellix, Guimarães e Machado (2017): i) a ênfase na transparência, acesso a informações e dados abertos; ii) a participação social como um processo colaborativo entre governo e sociedade civil; iii) a tecnologia como elemento transversal; e iv) o objetivo final de superar o esgotamento do modelo de Estado que, baseado nos princípios da Nova Gestão

Pública, estava se mostrando cada vez mais obsoleto, conforme apontado por Ramírez-Alujas (2010; 2011).

Esse esgotamento, aliado à necessidade de operar em ambientes cada vez mais voláteis, lidar com problemas complexos e estruturais e responder rapidamente a demandas variadas, levou os governos a intensificar processos de inovação desde o final do século XX. A inovação ganhou um status estratégico, ultrapassando a noção de que o Estado existia apenas para corrigir falhas de mercado (CAVALCANTE; CUNHA, 2017). A definição de inovação é crucial aqui: ela precisa ser implementada, representando uma melhoria substancial ou uma novidade completa, mesmo que já exista em outros lugares (OECD, 2015).

Portanto, o conceito de governo aberto emergiu como uma inovação, redefinindo a maneira como os governos operavam. Em outras palavras, ele se colocou como uma solução para problemas públicos identificados (SECCHI, 2016), buscando transformar um contexto considerado inadequado e compartilhado por diversas sociedades.

Em escala global, observa-se uma corrida em direção à utilização de recursos tecnológicos e à implementação de políticas voltadas para a instauração de uma "sociedade da informação". No contexto da administração pública, essa tendência não se deve somente à capacidade da tecnologia de aprimorar a eficiência estatal, mas também à sua notável capacidade de estabelecer novas bases para o engajamento cidadão (CARDOSO, 2003).

1.2 Laboratórios de Inovação em Governo

No centro da discussão sobre inovação no setor público, está em evidência uma crescente preocupação por parte dos governos em criar ambientes propícios para experimentação e colaboração, especialmente em relação aos princípios de governo aberto e inovação colaborativa (TÔNURIST; KATTEL; LEMBER, 2017). Nesse contexto, despontam os Laboratórios de Inovação em Governo como espaços ou instituições governamentais abertos à participação e cooperação da sociedade. Seu propósito é desenvolver ideias, ferramentas e métodos inovadores voltados para a gestão pública e a promoção do controle social (BRASIL, 2021). A implementação desses laboratórios tem se intensificado na América do Sul e no Brasil nos últimos cinco anos, conforme observado por Sano (2020).

A implementação de laboratórios por parte dos governos surge como resposta às lacunas identificadas nas abordagens tradicionais de políticas públicas e no desenho dos serviços governamentais (MCGANN; BLOMKAMP; LEWIS, 2018). Ao observar as características contextuais do setor público, Tõnurist, Kattel e Lember (2017) identificaram

seis razões pelas quais os laboratórios de inovação podem ser estabelecidos: complexidade do ambiente externo; tecnologia; competição entre estruturas convencionais e novas; emulação; consolidação de expertise e aprendizado. Essas razões se encaixam no discurso de promoção da inovação no setor público, apresentando-se como um imperativo para as organizações (EMMENDOERFER, 2019).

Nos Laboratórios de Inovação, diversas alternativas são concebidas com o intuito de equipar o aparato estatal e seus funcionários com ferramentas e conhecimentos necessários para abordar as complexas questões da administração pública. Isso é alcançado ao incorporar e otimizar o uso de tecnologias da informação na gestão (GALHARDO, 2019). Além disso, esses espaços almejam instaurar uma cultura de inovação no setor público, redefinindo os processos e tornando as ações governamentais mais adaptáveis, ágeis e responsivas. Isso se traduz em uma ampliação das capacidades de resposta diante dos desafios que permeiam o âmbito público (FERREIRA; BOTERO, 2020).

Um estudo realizado por Piret Tõnurist, Rainer Kattel e Veiko Lember (2015), que aborda os Laboratórios de Inovação no setor público, expõe que, apesar de as organizações públicas estarem aproveitando as novas possibilidades tecnológicas, suas capacidades de inovação ainda se concentram principalmente em processos administrativos internos. Isso sugere que a gama de projetos oriundos dos laboratórios de inovação governamentais é, ainda, relativamente limitada e tende a focar em mudanças incrementais.

Os pesquisadores também apontam que, em nível municipal, as iniciativas de cidades inteligentes e outras abordagens inovadoras, bem como novas soluções de serviços, têm sido predominantemente lideradas pela indústria, ou seja, pelo setor privado. Contudo, ao mesmo tempo, a inovação no setor público é percebida como crucial em face dos complexos desafios da sociedade moderna, cada vez mais informatizada e engajada.

Os i-labs, ou Laboratórios de Inovação em Governos, são espaços recentes criados dentro da administração pública com uma estrutura administrativa flexível, nos quais é possível testar e experimentar soluções para problemas relacionados aos serviços públicos. De acordo com Christian Bason (2013), esses laboratórios proporcionam um ambiente propício para a avaliação de abordagens inovadoras e soluções-piloto.

O engajamento dos cidadãos nos laboratórios de inovação pode desencadear um impacto significativo no processo de reformulação de políticas públicas em âmbito municipal. Esse envolvimento possibilita a incorporação de diversas perspectivas e conhecimentos que não eram encontrados internamente na administração, o que confere maior legitimidade e reforça a transparência das decisões (BASON, 2013).

Por conseguinte, é de suma importância analisar e compreender as várias formas de participação que emergem como resultado da implementação desses laboratórios de inovação no setor público. Além disso, é necessário avaliar o impacto dessas formas de participação no processo de reformulação e desenho de políticas públicas, além da definição de agendas para a gestão pública.

A falta de ampla participação nesses espaços, pode resultar em soluções que não atendem adequadamente às necessidades e expectativas dos cidadãos, limitando a legitimidade e a aceitação das políticas públicas implementadas. Além disso, é essencial envolver uma ampla gama de atores sociais, incluindo grupos marginalizados e sub-representados, a fim de garantir a diversidade de experiências na formulação de políticas públicas (SANO, 2020). A participação social efetiva requer a criação de canais de comunicação acessíveis, a utilização de linguagem clara e a disponibilização de informações relevantes para os cidadãos, permitindo que eles compreendam os processos de tomada de decisão e contribuam de forma significativa.

De acordo com os dados coletados pela pesquisa até o momento, foram verificadas algumas questões envolvendo a participação efetiva no processo de desenho de políticas públicas. Apesar das últimas pesquisas apontarem os avanços recentes como promissores, a implementação de espaços de inovação na administração pública também enfrenta desafios únicos. A cultura organizacional, as estruturas burocráticas e os processos de tomada de decisão podem ser obstáculos para a implementação de práticas inovadoras, abertas e participativas.

A população também sofre com a falta de participação efetiva e inclusiva nos processos de inovação governamental. A falta de conscientização, acesso limitado à informação e recursos, a exclusão digital e a desigualdade socioeconômica podem dificultar o envolvimento ativo dos cidadãos nesses espaços de inovação. A superação das estruturas burocráticas e desiguais encontradas majoritariamente no serviço público envolve a simplificação dos processos de tomada de decisão e a criação de mecanismos mais ágeis e participativos. Isso pode ser feito por meio de revisão de regulamentos e procedimentos, com a adoção de abordagens mais flexíveis e a implementação de práticas de gestão mais horizontais e abertas.

2 DESENVOLVIMENTO

Uma das principais ferramentas utilizadas nos laboratórios de inovação é a tecnologia, através de plataformas digitais, aplicativos móveis, análise de dados e outras soluções tecnológicas.

Através do uso de dados, análise preditiva, inteligência artificial e outras tecnologias emergentes, os laboratórios de inovação podem obter dados mais precisos sobre as necessidades dos cidadãos e identificar soluções (CUNHA, 2017). Isso é feito através de técnicas de design thinking, prototipagem rápida e testes interativos, que permitem aos governos experimentar soluções antes de sua implementação em larga escala. Dessa maneira, é possível coletar informações valiosas e envolver os cidadãos no processo de tomada de decisão. Essas ferramentas tecnológicas têm o potencial de transformar a relação entre governo e cidadãos, promovendo uma interação mais fluida, transparente e inclusiva.

Os laboratórios de inovação podem assumir várias configurações distintas, uma vez que cada unidade é marcada por peculiaridades e está inserida em um contexto específico. Essas configurações podem variar em termos de metodologia, estrutura institucional, equipe, tipos de projetos, grau de autonomia, bem como os diversos elementos institucionais e organizacionais particulares de cada região, que influenciam sua capacidade de atuação e os resultados alcançados. Devido a essas múltiplas configurações, surgem também diferentes denominações para abordar os laboratórios de inovação no setor público, tornando o termo polissêmico e intercambiável (FEITOZA, 2018). Conforme apontado por McGann, Blomkamp e Lewis (2018), os laboratórios podem ser conhecidos como: a) Laboratórios de inovação no setor público; b) Laboratórios de inovação em governo; c) Laboratórios de inovação social; d) Laboratórios de inovação pública e social; e) Laboratórios de mudança; f) Laboratórios de política; g) Laboratórios de design; h) Laboratórios cidadãos; i) Equipes de inovação.

2.1 Inovação, Participação e Tecnologia em Niterói: analisando o Lab.Nit

Para testar alguns dos conceitos propostos pelos autores sobre participação e inovação no setor público, utilizarei um caso empírico de um Laboratório de Inovação que foi criado recentemente e já tem apresentado alguns resultados interessantes de serem estudados.

O Laboratório de Inovação da Prefeitura de Niterói (Lab.Nit) foi criado em 26 de março de 2021 através do decreto nº 13.969/2021 e atualmente funciona como um núcleo da Escola de Governo e Gestão de Niterói (EGG). Ainda em 2021 o Lab.Nit conquistou o segundo lugar

no *iLabthon*, a primeira maratona mundial voltada para a criação de laboratórios de inovação no setor público, representando um marco significativo para Niterói. A equipe niteroiense, denominada LabNit, desempenhou um papel de destaque na competição. Liderada pela Escola de Governo e Gestão (EGG) da Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão (Seplag), o grupo contou com a colaboração de representantes da Seplag, EGP, SiGeo, Secretaria Municipal de Urbanismo e Nittrans. Esse engajamento multi-setorial evidencia a colaboração interdisciplinar e a convergência de esforços dentro do município em prol da inovação.

O histórico de Niterói como pioneira em iniciativas de gestão inovadora ao longo dos últimos oito anos contribuiu para a conquista do segundo lugar no *iLabthon*. Experiências bem-sucedidas, como o HackNit e a ODS Week, impulsionaram a cidade para a vanguarda do movimento de inovação no setor público.

Por se tratar de um Laboratório de Inovação em governo muito recente, o Lab.Nit ainda se encontra em fase de experimentações e projetos de escala menor. A proposta é, segundo os próprios funcionários, utilizar ferramentas de *design thinking* e outras metodologias ágeis para contextualizar os problemas e gerar soluções para as demandas da gestão pública.

O Lab.Nit reúne especialistas em diversas áreas, como tecnologia, design, ciências sociais e administração pública. Sua atuação começou com a capacitação de servidores públicos municipais, oferecendo treinamentos e cursos sobre metodologias inovadoras, *design thinking*, linguagem simples, aprendizagem digital entre outros. Essas capacitações visam formar os servidores com conceitos atualizados em gestão e tecnologia, além de otimizar processos internos da administração pública, tornando-os mais simples.

O Laboratório de Inovação de Niterói colaborou com o processo de transformação digital dos serviços da Secretaria de Urbanismo e Mobilidade ao realizar treinamento e capacitação para os servidores. Com a ajuda da equipe do Processo Eletrônico aconteceram algumas oficinas para capacitar os atendentes da Secretaria de Urbanismo no uso das novas ferramentas para atendimento de serviços digitais pelo Portal de Serviços e tramitação de processo eletrônico através do e-ciga.

Com essa formação, a partir de maio de 2022, quatro certidões urbanísticas da Prefeitura de Niterói ficaram disponíveis para solicitação inteiramente on-line via Portal de Serviços Niterói. A digitalização desses quatro serviços foi um esforço que teve início em 2021 e contou com parceria das Secretarias de Urbanismo e Mobilidade (SMU) e de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão (SEPLAG). O LAB.Nit conduziu um levantamento de dados com os cidadãos entrevistados, que propuseram a simplificação dos processos de solicitações dos serviços, reduzindo as documentações pedidas.

A capacitação dos servidores é uma medida que gera alguns efeitos imediatos na administração como a melhoria de processos internos, através da apresentação de novas ferramentas e metodologias que podem facilitar as decisões do gestor, porém não incide muito na resolução do problema da falta de ampla participação ou exclusão digital da população, que agora passa a depender de equipamentos tecnológicos e conhecimento digital para solicitar documentos ou fazer pedidos.

Outro projeto realizado pelo Lab.Nit é o Dicionário de Linguagem Simples. O dicionário é uma ferramenta de participação cidadã e de explicação de conceitos. Nele, você encontra os principais termos da gestão pública e do governo, como orçamento, planejamento, contabilidade, direito administrativo, adaptados para a linguagem simples.

A Linguagem Simples é uma maneira de se comunicar que visa transmitir informações de forma clara, direta e inclusiva (FISCHER, 2017). Uma comunicação é considerada simples quando quem lê um texto ou ouve uma mensagem é capaz de entender facilmente o conteúdo, sem ter que reler o texto várias vezes ou pedir a alguém que explique. O objetivo é tornar a informação acessível a um público amplo, eliminando barreiras de compreensão e garantindo que a mensagem seja compreendida da maneira mais eficaz possível.

A discussão sobre Linguagem Simples é urgente na construção de políticas públicas, e no caso do Brasil, quando analisamos os desafios significativos relacionados ao analfabetismo e à desigualdade, o problema se torna ainda mais complexo. De acordo com um estudo realizado pela ONG Ação Educativa em parceria com o Instituto Paulo Montenegro em 2018, cerca de 3 em cada 10 brasileiros entre 15 e 64 anos possuem analfabetismo funcional. Isso significa que aproximadamente 30% da população economicamente ativa do Brasil tem dificuldades em compreender textos simples.

O termo "analfabetismo funcional" se refere à dificuldade que essas pessoas enfrentam ao compreender textos, mesmo que tenham adquirido habilidades básicas de leitura e escrita. Esse cenário é alarmante, uma vez que indivíduos nessa situação podem encontrar dificuldades ao entender desde um e-mail profissional até as orientações para acessar benefícios sociais. A questão educacional tem um impacto profundo e amplo na sociedade. Quando uma pessoa não consegue compreender um texto, ela se vê incapaz de utilizar as informações ali contidas e isso leva à perda de oportunidades em diversas esferas da vida. A incapacidade de compreender informações pode se traduzir na impossibilidade de obter um emprego, de acessar benefícios sociais ou de utilizar serviços públicos essenciais.

A falta de compreensão de informações básicas perpetua a desigualdade e prejudica o acesso igualitário a oportunidades e serviços. Diante desse cenário, a criação do dicionário de Linguagem Simples em Niterói se torna uma ferramenta fundamental para superar esses

obstáculos. Ao disponibilizar para consulta explicações simplificadas acerca de diversos temas é possível alcançar um público mais amplo, explicando termos e expressões típicos da administração burocrática para cidadãos que antes não compreendiam ou não se interessavam por algum assunto. Ao promover a adoção da Linguagem Simples em documentos, regulamentos, comunicados e outros materiais, Niterói dá um pequeno passo na direção de uma sociedade mais igualitária, em que todos tenham a oportunidade de compreender e participar plenamente.

Ainda em 2022, o Lab.Nit desenvolveu projetos em outras esferas municipais como: a alteração do carnê do IPTU, com uso de linguagem simples; as oficinas de comunicação e escrita de projetos para representantes de organizações da sociedade civil de Niterói, que fazem parte do programa Niterói Cidadã; ou o curso “Design Thinking para solução de problemas” em parceria com a Universidade Federal Fluminense (UFF).

Além desses projetos, o Lab.Nit vem promovendo espaços digitais de interação entre cidadãos e governo, por meio do desenvolvimento de aplicativos, plataformas digitais e redes sociais que facilitam a comunicação e o acesso a serviços públicos, podendo gerar um efeito mais participativo em consultas públicas. No entanto, esses processos participativos ainda parecem ser pouco difundidos e divulgados diante da sociedade, que pouco se utiliza dessas ferramentas.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto da estratégia de inovação em organizações públicas, é notável a colaboração entre a liderança da organização e os gestores, ou mesmo a iniciativa partindo dos próprios servidores que posteriormente recebem apoio do alto escalão. Essa dinâmica reflete a compreensão de que a inovação é impulsionada através de um processo participativo. Essa abordagem é evidenciada na formação dos Laboratórios de Inovação no setor público.

O Brasil se destaca como o país com o maior número de laboratórios de inovação em governo, com uma predominância significativa no nível estadual. Esse cenário pode estar relacionado a maiores investimentos em inovação, bem como a capacidades institucionais mais robustas e servidores capacitados, em comparação com o nível municipal. Os municípios muitas vezes ainda apresentam estruturas burocráticas e patrimonialistas, além de uma maior resistência à mudança e aversão ao risco. No entanto, é importante notar que grandes centros urbanos, como São Paulo e Niterói, demonstram exceções a essa tendência, exibindo uma abertura maior à inovação.

Em suma, os Laboratórios de Inovação em Governo surgem como uma abordagem promissora para o desenvolvimento de políticas públicas adaptadas aos desafios do século XXI. Através do uso de ferramentas tecnológicas e da promoção da colaboração entre diferentes atores, esses laboratórios buscam redesenhar processos e promover uma administração pública mais eficiente, participativa e centrada no cidadão/usuário. Esses laboratórios também promovem a colaboração entre diferentes atores, incluindo governo, sociedade civil, setor privado e academia. Através de parcerias estratégicas, é possível aproveitar o conhecimento e a experiência de diversos *stakeholders*, enriquecendo a formulação das políticas públicas e aumentando suas chances de sucesso.

Os resultados da pesquisa indicam que o Lab.Nit assim como outros laboratórios de inovação governamental têm se concentrado na criação e desenvolvimento de projetos inovadores, assim como na educação e capacitação dos servidores públicos. No que diz respeito aos projetos, observa-se uma predominância de inovações em serviços e processos administrativos. Essas iniciativas visam desburocratizar procedimentos, melhorar a comunicação individual e organizacional, e oferecer suporte a órgãos do setor público para a prestação de serviços mais eficientes e transparentes.

Além das capacitações, foram identificadas várias abordagens metodológicas utilizadas pelo Lab.Nit durante o ciclo de inovação, como *design thinking*, *design sprint* e métodos ágeis (inclusive adaptações desenvolvidas pelo próprio Lab.Nit), ressalta a preocupação em adotar metodologias centradas no ser humano. Essas abordagens visam sensibilizar os participantes para envolvê-los no processo de geração e desenvolvimento de inovações. Além disso, estratégias diversas são empregadas pelo Lab.Nit para estimular a participação de diversos atores, notavelmente da sociedade civil. Essas estratégias incluem debates, seminários, *hackathons*, concursos de inovação, encontros informais, apresentações de projetos e espaços de trabalho compartilhados.

Essa abordagem de cocriação e participação não apenas enriquece a diversidade de ideias e soluções, mas também fortalece a legitimidade e a aceitação das inovações implementadas. No entanto, é essencial que esses esforços sejam cuidadosamente planejados e implementados, levando em consideração a inclusão de diferentes grupos e a gestão das expectativas para garantir um engajamento efetivo e significativo.

O Lab.Nit tem desempenhado um papel significativo como educador, oferecendo diferentes formas de capacitação que permitem o desenvolvimento de habilidades, a mudança de mentalidade dos servidores e uma nova perspectiva em relação ao trabalho. Entretanto, a capacitação é uma tarefa complexa e desafiadora. A burocracia tradicional e as práticas arraigadas na cultura organizacional do setor público muitas vezes refletem uma abordagem

mais conservadora e rígida em relação às formas de trabalho e à tomada de decisões. A introdução de inovação e mudança exige não apenas a aquisição de novos conhecimentos e habilidades, mas também a alteração da mentalidade arraigada durante anos ou décadas. A resistência à mudança é uma realidade em muitos contextos governamentais. Os servidores podem estar habituados a processos e rotinas estabelecidas, e a perspectiva de abandonar o familiar em favor do desconhecido pode gerar ansiedade e incerteza. Portanto é necessária uma abordagem multifacetada que forneça programas de capacitação que não apenas transmitam novos conhecimentos, mas também promovam a experimentação e o aprendizado contínuo.

No geral, os resultados empíricos desta pesquisa revelam que a adoção de laboratórios de inovação pelos governos está em ascensão na América do Sul, especialmente em níveis de governo subnacionais. Isso destaca o papel fundamental dessas organizações como agentes de transformação sistêmica no setor público. Além disso, a pesquisa demonstra que, embora compartilhem características comuns, os laboratórios de inovação podem adotar abordagens distintas e usar ferramentas variadas, adaptando-se aos recursos disponíveis, características organizacionais e desafios específicos de cada contexto.

Embora o uso de tecnologias emergentes e análise de dados possa fornecer insights valiosos sobre as necessidades dos cidadãos, é necessário garantir que essas ferramentas não acentuem ainda mais a exclusão digital e a desigualdade de acesso (BASON, 2013). A falta de acesso à tecnologia e à capacitação digital pode limitar a participação de certos grupos populacionais, perpetuando desigualdades e dificultando a representatividade na tomada de decisões.

Além disso, a participação cidadã no processo de inovação enfrenta barreiras, como a falta de conscientização sobre a existência e o propósito de um laboratório de inovação, bem como a complexidade dos processos de participação e a dificuldade em engajar efetivamente a população.

Para superar esses desafios, é necessário adotar estratégias proativas para envolver a população. Isso pode incluir a realização de campanhas de conscientização, o desenvolvimento de plataformas acessíveis e intuitivas para coleta de opiniões e participação online, bem como a realização de esforços específicos para alcançar e envolver grupos marginalizados e sub-representados.

O Laboratório de Inovação de Niterói em pouco tempo de atuação se apresentou como um importante ator na construção de pontes no setor público. Em pouco tempo de atuação o Laboratório já demonstrou sua capacidade em gerir projetos inovadores para o poder público, mostrando sua relevância rumo a uma gestão mais eficiente e transparente, capacitando os

servidores e redesenhando processos internos. Apesar de apresentar um alto potencial transformador, o Lab.Nit precisa reconhecer que a inserção efetiva da população na tomada de decisões e no processo de inovação ainda enfrenta desafios significativos.

É fundamental que a participação dos cidadãos seja tratada como um processo contínuo e não apenas como uma etapa isolada. Os laboratórios de inovação devem estabelecer canais de comunicação bidirecional e garantir a transparência na divulgação de informações e resultados, para que os cidadãos se sintam realmente ouvidos e engajados.

Portanto, embora o Laboratório de Inovação de Niterói ofereça oportunidades promissoras para o desenvolvimento de políticas públicas mais adaptadas às necessidades dos cidadãos, é essencial superar os desafios da falta de inserção ampla da população. Somente com uma abordagem inclusiva e atenta às barreiras existentes, é possível garantir que a inovação governamental seja verdadeiramente participativa e beneficiária para todos os cidadãos.

REFERÊNCIAS

- BASON, C. Design-led innovation in government. *Social Innovation Review*, Palo Alto, 2013
- BASON, C. *Leading public sector innovation: co-creating for a better society*. Bristol: Policy Press, 2010.
- BRASIL. Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. *Diário Oficial da União*, seção 1, Brasília, DF, 29 mar. 21.
- CAVALCANTE, P. (Org.) *Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia*. Brasília: Ipea, 2019a.
- CAVALCANTE, P. *Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM*. Brasília: Ipea, 2017. (Texto para Discussão, n. 2319).
- CAVALCANTE, P. Innovations in the federal government during the post-New Public Management Era. *RAC. Revista De Administração Contemporânea*, v. 22, p. 885-902, 2018.
- CAVALCANTE, P. *Tendências inovadoras de gestão nos governos subnacionais brasileiros*. Cadernos
- CUNHA, B. Uma análise da construção da agenda de inovação no setor público a partir de experiências internacionais precursoras. In: CAVALCANTE, P. et al. *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: Ipea, 2017.
- EMMENDOERFER, M. L. *Inovação e empreendedorismo no setor público*. Brasília: Enap, 2019.
- EMMENDOERFER, M. L. Movimento de laboratórios para inovação como locus de solidariedade democrática e de enfrentamento à pandemia COVID-19. *Revista NAU Social*, v. 11, n. 21, p. 413–426, 2020. .
- FEITOZA, M. A. *Laboratório de inovação: proposição de um modelo para a gestão central da Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ)*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública), Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, 2018. 124f.
- FERREIRA, M.; BOTERO, A. Experimental governance? The emergence of public sector innovation labs in Latin America. *Policy Design and Practice*, v. 3, n. 2, p. 1-13, 2020.
- FISCHER, Heloísa. *Clareza em textos de e-gov, uma questão de cidadania*. Rio de Janeiro, 2017
- GALHARDO, C. *Laboratório de inovação no setor público: um estudo sobre o MobLAB da cidade de São Paulo*. 2019. Dissertação (Mestrado em Cidades Inteligentes), Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, SP, 2019. 165f.
- IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Diretoria de Estudos e Políticas do “Boletim de Análise Político-Institucional : N. 30, Nov. 2021.” [Http://Www.ipea.gov.br](http://www.ipea.gov.br), vol. 1, 1 Nov. 2021, repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/10923.

LEWIS, J. M.; MCGANN, M.; BLOMKAMP, E. When design meets power: design thinking, public sector innovation and the politics of policymaking. *Policy & Politics*, v. 48, n. 1, p. 111–130, 2020.

MCGANN, M.; BLOMKAMP, E.; LEWIS, J. M. The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy. *Policy Sci*, v. 51, p. 249–267, 2018.

MULGAN, G.; ALBURY, D. *Innovation in the public sector*. (Cabinet Office, London), 2003.

SANO, H. *Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais* / Hironobu Sano. -- Brasília: Enap, 2020. 45 p. : il. -- (Cadernos Enap, 69)

TESSAROLO, E. M.; SILVA, C.; RANGEL, A.; HERTZ, I. B. Experimentando o design na gestão pública: o caso do laboratório de inovação do estado do Rio de Janeiro. *Revista Ergodesign & HCI*, v. 1, n. 9, p. 46-66, 2021.

TONURIST, P.; KATTEL, R.; LEMBER, V. *Discovering Innovation Labs in the Public Sector*. Working Papers in Technology Governance and Economic Dynamics, n. 61, 2015.